

【研究ノート】

経営者の条件： ラルフ・ハウアーの所説を中心として

坂 井 正 廣
辻 村 宏 和

目 次

- I. 緒言：前からのつながり 坂井正廣
- II. 協働の要素としてのグループ・メンバーシップ
- III. 責任の委譲
- IV. ティームワークの本質的構成要素
- V. 経営者の重要性
- VI. 若干のコメント：その後の HBS が受け継がなかったスタンス 辻村宏和

I. 緒言：前からのつながり

坂井正廣

筆者はかつて、ケース・メソッド研究のための基礎的文献 10 点を選んだことがあった¹⁾。それらの文献のなかでも、ケネス・アンドリュースによって編まれた『人間関係と経営に関するケース・メソッド教授法：中間報告書』²⁾ は、ケース・メソッドの発展期を代表する貴重な研究であり、珠玉の論文集である。それは、マルコム・マクネアによって編纂された『ハーバード・ビジネス・スクールにおけるケース・メソッド』³⁾ と同じように、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）をはじめとするアメリカのビジネス・スクールにおけるケース・メソッド発展期に公にされたクラシックであり、ケース・メソッド研究のための重要文献である。

マクネアの編著については、全訳ではないが、慶応義塾大学ビジネス・スク

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

ールによる邦訳⁴⁾があるばかりでなく、HBSの「標準的なケース・メソッドの在り方」を示していることもあり、わが国においても、ある程度まで知られている。アンドリュースの編著は、やがて必ずしも正統とは見做されなくなる経営実践論や人間関係論と深く関わっており、したがってそれはケース・メソッドの正統と見做されなくなってしまうこともあり、わが国においては殆ど知られていないのが現状である⁵⁾。われわれは、そこにケース・メソッドの本流を見るのである。この二つの書物の比較は別の機会に行いたい。

いずれにせよ、新しい問題の探求と同じように、忘れられた研究の発掘という作業は、研究者にとって重要な課題の一つであり、古典から思いもかけない示唆を与えられることは研究者の驚きであり、喜びでさえある。筆者は、これまで、そこに収録されている論文のなかの幾つかについて—例えば、ジョン・デズモンド・グローバーとラルフ・ハウアーの研究⁶⁾、デイヴィッド・ユーリックの研究⁷⁾、フリッツ・レスリスバーガーの研究⁸⁾、そしてラルフ・ハウアーの研究⁹⁾ などについて—紹介や解題を試みてきた。

ケネス・アンドリュースやマルコム・マクネアをはじめ、ここにその名前を挙げられた人々は、いずれもHBSにおいてケース・メソッドの展開に寄与した人々である。例えば、マクネアは「マーケティング」の担当者であり、アンドリュースは「ビジネス・ポリシー」と「人間関係論」の担当者であり¹⁰⁾、ハウアーは「経営実践論」と「人間関係論」の担当者であった。

ハウアーは、MBAプログラムの他にも—HBSが行った最初の社会人教育講座の一つとなった—「高等経営講座」(Advanced Management Program : AMP)の責任者でもあった。「高等経営講座」は、既に述べたことがあるように¹¹⁾、HBSが行うことになるさまざまな社会人教育の最初のものであり、「最近注目の『エグゼクティブMBAプログラム』」の端緒となったものである¹²⁾。

ハウアーが責任者であった頃のAMPはビジネスにおける経験をもち、エグゼクティブとなることを期待されている人々のために設けられたMBAプログラムの短縮版であり、期間は3カ月であった。そうした、時間的制約もあり、ハウアーは参加者の求めに応じて「最終講義」を行っていた。そこで、彼は、

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

彼のコースにおいてテキストとして使用された—グローバーと共に編纂にあたった—『経営者：人間関係のケース集』¹³⁾に収録され、クラス討論において使用された幾つかのケースにしばしば言及しながら、経営者の心得とも言うべき「経営者意識」について論じている。そうした性格のため、参加者以外には親しく読めるといった一般的な論文とはなっていないけれども、彼ハウアーの「ケース・メソッド論」が展開されており、「経営者育成論」とも見ることができる。筆者は、前回、ケース・メソッド教師の抱えている悩みの一つを解消することに役立てばと願いながら、その前半部分について紹介を試み、辻村宏和教授（中部大学）にコメントを求め、それを含めた共同研究を発表した¹⁴⁾。ハウアーの「最終講義」は、しかしながら、ただ単にケース・メソッドを論じているばかりでなく、経営研究の真髄に迫る内容を持つものであることが辻村教授の解題によって明らかにされた。そこで今回は、後半部分についての紹介を試み、辻村教授に再度コメントを依頼することとした。ハウアーの引用しているケースおよび、われわれ（ケース・メソッド研究会）の開発したティーチング・ケースのうちそれらと同じ性格を持つものについては脚注において言及している。その意味において、この研究は、今後の経営学研究における学術論文の一つの在り方を示唆していると言えるかもしれない¹⁵⁾。今後、こうしたかたちでの研究が学界においても一般的に承認されるようになることを願う。以下の記述は、その殆どがハウアーの主張である。

ケース・メソッドの発祥の地であり、それが最も目覚しく発展してきたアメリカ合衆国のビジネス・スクールの教師たちにとって、今日では、ケース・メソッドはきわめて当然の教授法であり、一部の研究者を除き、それを格別な研究の対象と考えてはいない。しかし、今後、本格的にケース・メソッド教育に取り組もうとするわが国の経営学の研究者・教育者にとっては、そうはいかないであろう。アメリカにおいても、その生成期や発展期においては、「ケース・メソッド」そのものに関する基礎的な議論がなされ、研究がなされてきたのである。われわれは、そこから多くを学ぶことができるし、また学ばなければならない。そのような意味においてもラルフ・ハウアーの主張は、興味深いばかり

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

りでなく、きわめて示唆に富んでいるといえることができる。

この研究の最後に付されている辻村宏和教授のコメントは、この研究に少なからざる意義を与えてくれていると確信している。

Ⅱ．協働の要素としてのグループ・メンバーシップ

ジョージ・エルトン・メイヨー（George Elton Mayo, 1880－1949）とフリッツ・ジュール・レスリスバーガー（Fritz Jules Roethlisberger, 1898－1974）が、その著書のなかできわめて手際良く指摘しているように、あらゆる組織は、そのメンバーのために、次の二つのことを確保しなければならない。すなわち、

1. 物的および経済的必要の満足。
2. 組織を通じての自発的協働の維持。

の二つである。

「経営実践論」という学科目にあっては、主として第二の点が取り上げられていた¹⁶⁾。われわれは、協働の確保を偶然に委ねることはできないし、それが複雑で、困難な問題であることを見てきた。それは良い経営者にとって、重要な問題であり、恐らく主要な関心事であろう¹⁷⁾。われわれは、協働の確保は経営者の態度と行動によって影響されることを見てきた¹⁸⁾。また、コミュニケーションの欠如や意思決定の方法が協働の確保と関わることを見てきている¹⁹⁾。

人間は、その仕事から一経済的および非経済的という一二種類の満足を得ており、非経済的要因は最も重要であり、なかでも①仕事についての社会的あるいは人間的結びつきと②仕事それ自体の性質の二つが顕著なものである、とだけ言うておけば十分であろう。

2千年以上前にアリストテレスが指摘したように、人間は、本来、社会的動物である。人間は、直接の家族のメンバーたちばかりでなく、彼らをめぐる地域社会という、他の人々と関係を持つ状況に生まれてくる。それ故に、彼と他

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

の人々の関係、他の人々に対する彼の態度は彼にとって大きな重要性を持つてくる。彼と接するようになる人々と有効的な関係を持つことができれば、彼はそれだけ毎日の生活はもちろん、全体としても幸福に生きることができることになる。もし、何らかの理由で、他の人との関係に困難を感じたり、たまたま仲間と満足 of いく関係を持てなかったりする場合、彼は必然的に、満足を求めて、彼が夢中になっているものとか物質的な目的とかいった、別の方向に向かっていく。いずれにしても、その状況はノーマルではなく、何時も不幸であり、有効的であるとは言えない。

われわれは皆、当然に、何らかの集団のメンバーでありたいと願う。一般的に、われわれは—それらのあるものは重複しているが—多数の集団のメンバーである。孤立している人はまれでしかない。われわれには帰属願望があり、他人によって受け入れられたいと願っている。われわれが、仕事についても、仕事以外の活動においても、一緒になる人々の集団に帰属しようとするのは当然のことである。つまり、われわれは、一般に、活動それ自体によってもたらされた結びつきの故に、何らかの集団メンバーとなることになる。そのために、ビジネス組織は、いずれも社会的集団の集まりであり、公式組織的基礎に基づくよりも、個人的な関係に基礎を置く非公式組織から構成されることになる。この非公式的な構造は、公式的な構造と調和していく場合もあれば、それと反対に作用することもある。また、われわれは、非公式組織に属することなく、公式組織のメンバーであることもある。われわれは、非公式組織の内部で展開される慣習および感情、集団の行動準則に従うことによって、非公式組織への参加を認められ、そこでのメンバーシップを保持するのである。

目的を効果的に達成しようとする経営者は、こうした非公式集団の発生は必然的であり、したがってそれを考慮にいれることは当然であり、また有用でもあることを理解している。個人は、非公式集団のメンバーになることによって始めて、組織に対して真の帰属感を持ち得るのである。「会社」とか「マネジメント」というような存在は、個人には、触知し得ない抽象であって、彼がそうした抽象の背後にある人間と満足な関係を持たない限り、それらに属して

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

いるとは言い得ない。500 人もしくはそれ以上の規模のグループにあっては、人は帰属感を持つことができないということもまた事実であろう。大規模な構造の内部にあって小集団に帰属している限りにおいてのみ、個人は、言葉の真の意味において、その組織のメンバーに帰属感を持ち得るのである。小集団の規模を明確に決定することはできないし、状況によってさまざまであろうことは疑うべくもないけれども、それは、50 人とか 500 人とかいうものではなく、5 人から 10 人の次元である。

われわれは、高等経営講座（AMP）のケース討論において、集団の活動や感情が、組織目的達成の成功あるいは失敗にあたって大きな要因であるケースを数多く見てきた。「スタットン会社」において、経営者が無視した作業条件を基礎として集団が発生したこと、またケイが二つの集団のメンバーであることによって、両者の利害の葛藤に巻き込まれた経緯を見た。「シュペリアー・スレート採石所」においては、仕事上の相互作用に基づいた集団化があり、マネジメントは不注意にもそれらを分断し、作業場での労働者を孤立させ、悲惨な結果をもたらしたことを見た²⁰⁾。「リンカン電気」において、マネジメントが、無意識的に、一組の公式集団と非公式集団および関係を育成し、それが会社を成功させる重要な要因となったこと、また規律遵守の問題が発生したときにそれらの集団における関係を守ることの必要性を本能的に感じとったことを見た。結果的には、労働者たちが自ら規律の問題を取り扱うようになった。「コールブルック会社」にあっては、マネジメントが集団化を破壊するようなやり方で毎日の仕事を組織化し、組織を絶えず不安定にするようになったことを見た。ピール製造会社にあってはまた、組織のなかの人々が、仕事それ自体をエンジョイできなかったのも、それによって社会的結合を達成しようとしたやり方、つまり、コーヒーを一緒に飲むことを非難するマネジメントの存在を見た。マネジメントの階層のトップにいる諸君自身も、今まで述べられてきたような集団化を行っているのである。諸君は、そこに価値を見つけている。そうした社会的結合は、諸君をより勤勉に働かせる動機の一つであることは疑いない。もし、それが無かった場合、諸君のすることといえば、もっと金が欲し

いと不満を言うことになろう。諸君がそのメンバーである集団を破壊するような動きに対しては、それがどんなものであれ、諸君は深い憤りを感じることであろう。われわれは皆、社会的感情をもった人間であり、無感動な将棋の駒ではないから、きっとそうするであらう。私は、諸君が非公式集団を育成し、できるところでは、「ヘイグ・ケミカル A」においてライアンがしたように、公式的部門にあわせるようにすることが賢明であらうと示唆した。職務の低いレベルにおいては、人々を分割するのではなく、人々を関係づけるように職場状況を整備することが必要である。技術過程上どうしても孤立させることが必要ならば、そうした従業員たちが、会社の組織内部でいつでも寄り集まれる方法を考慮するようにしなければならない。

産業上の効率を追及するために、現代技術は、次第に、仕事や生産過程を専門化し、人々を、チームのメンバーとしてより個々の労働者として扱うようになり、一般に除去されてしまった仕事上の相互作用に代わるものを提供する必要を考えなくなってしまった。同時に起こった組織規模の拡大とともに、マネジメントと労働者の間の接触を減少させ、小規模組織においては当然に発生した自然なやりとりをなくしてしまった。そしてまた、同時に、組織目的について、組織メンバーたちに課せられた変化の理由について、従業員に対する情報の流れも不十分になってしまった。このようにして、われわれは、次第に、個々人を機械のように見做し、マネジメントの思いつきによって移動させたり、違った組み合わせに組み込んだりするようになってしまった。実際には、現実にはもっと悪い。われわれは、人間を、給油やメンテナンスを続ける必要のない機械と見做すようになってしまったのである。

そうすることによって、われわれは生産を著しく増大させたことは疑いない。かといって、この生産高の増大は、人間関係無視の結果であるなどということではもちろんない。しかし、われわれは、失望、欲求不満、敵意、妨害というかたちでの大きなコストを払い、今や生産それ自体を邪魔する人間精神を犠牲にして、現代産業の生産を向上してきたのである。われわれは、そのつけを未だに払い終わってはいない。このコストの大部分は不必要であり、われわれが

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

人間の価値と人間関係の重要性を気づいてさえすれば、ある程度までそれを守ることができたと確信している。技術的理由から、人間的価値や人間関係を守ることができないとすれば、それに代わる社会的相互関係、仕事上で人々が集い合う別の方法を提供すればよかったのである。

更に、われわれが望みさえすれば、未熟練労働者のレベルであれ、マネジメント・レベルであれ、われわれ全てにとってきわめて重要な非公式なステイタスにおける評価を考慮して意思決定できたであろう。この観点から「カルフーン会社」のケースを想起してみるとよい²¹⁾。

われわれは協働を偶然に委ねることはできない。協働に対して自覚的な注意を払わなければならない。われわれが生きる社会のように変化の著しい現代においては、協働を発展させるような条件を、意識的かつ継続的に育成しなければ、チームワークは生じなくなるであろう。そうした条件の開発は、経営者の主要な責任の一つである。われわれは、適切な環境の育成に努めなければならない。

Ⅲ. 責任の委譲

経営者の仕事に関するこれまでの論述が、経営者の仕事をきわめて複雑かつ困難なものとしていることは明らかである。経営者は既に過重な任務を負っており、そこに新しい負担を加えても経営者は処理できないではないかと言われても当然である。筆者が思うには、その答えは、経営者としての仕事の再評価—何よりも経営者が果たさなければならない責任あるものごとと委譲できるものごとの再検討—にある。

よく知られているように、優れた経営者は、それほど重要でない仕事は委譲し、重要な仕事のみを自分自身で処理している。殆ど仕事は他の人にさせており、自分自身ではやらない。彼は、組織の進むべき方向を確立する。彼は行動のパターンを決める。主要な目標を選択し、それに向かって部下を統率する。大規模組織においては、全ての人にいちいち相談し、彼らと個人的な接触を保

つことは不可能である。しかし、直接の部下との関係を適切に維持することができれば、結局は部下の部下との接触にも誤りなく、組織メンバー全体を正当に取り扱うことになる。

私は、諸君の仕事の仕方はかなり間違っており、負担の幾許かを他の人々に移すべきであると言っているのである。同時にまた、部下に委譲できないもの以外、諸君が対処できないものは委譲した方がよいと言っているのである。同時にまた、部下に委譲できないのに自分で取り扱ってこなかった若干の負担を担うことを示唆しているのである。

もう少し具体的に述べてみよう。経営者の職務の最も困難な側面の一つは政策策定と意思決定である。少なくとも、それが経営者の職能であると広く考えられている。私は、その負担をラインに沿って下方に部下と共有する方がよく、次に挙げるような幾つかの理由から、共有すべきであると言っているのである。

1. 部下を参加させることにより、よりよい答えを得ることできるようになる。諸君の意思決定を実行しなければならない人、また諸君の策定した政策を実現する人は、意思決定にあたって何が修正されるべきかについて諸君よりも十分に知っている。事実、部下たちは、なされるべき意思決定の多くについて諸君よりもよく知っている。
2. 部下たちの参加を得ることによって、組織における理解が促進されるであろう。部下たちは、諸君が直面している諸問題を理解するようになるであろうし、したがって意思決定および政策が必要な理由も理解するようになるであろう。また、彼らは問題を理解しており、答えを捜し出す鍵も手にしているので、答えそれ自体も理解するであろうからである。
3. 部下たちは、意思決定に参加し、その必要と目的を理解しているので、彼らはその答えを論理的にも感情的にも受容することであろう。感情的な受容はよい結果を生むために必要欠くべからざるものである。
4. 意思決定過程への参加を通じて、彼らはマネジメントに対する帰属感と

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

組織において行われていることに対する責任感を育成するであろう。

5. この参加のプロセスによって—そしてそのことによってのみ—、産業は、現代産業組織をマネジできる次代の経営者を育成することができる。意思決定し、責任を担う能力は、一夜にして獲得できるようなものではない。それは経験を積むことによって獲得されなければならない。私は、しばらく、この点について論述をしようと思う。
6. 問題を解決し、意思決定し、政策策定にあたるという重荷を分かち合うことによって、諸君は自分自身の負担を著しく容易にすることができるし、結果に対してより一層自信を持つことができる。同時にまた、諸君は諸君の部下たちを強めることにもあろう。

注目すべき成果は、ここに挙げた全てのものよりも、はるかに多い。ここで著名なイギリスの経済学者にして哲学者 A・D・リンゼイの言葉を引用したい。

現代産業社会において、根本的な敵対意識は、—その区別は重要であるかもしれないけれども—資本を所有する者としない者とのあいだにあるのではなく、責任を負う者、管理する者、処罰する者と責任を負わない者、管理される者、処罰される者とのあいだにある。この敵対意識がなくなる限り、産業問題の解決はない²²⁾。

マネジメントは、それ自体の責任負担を次第に増大してきたが、同時に下層における責任と思考を低減もしくは除去してきた。今日、管理責任をとることのできる人、進んで責任をとろうとする人の不足が深刻な問題となっていることに不思議はないと言えよう。階層の低いレベルにいる人々が、現状がどうなっているのかを理解せず、自分たちの仕事に関心を持たず、不満を持っているのになんの不思議もないであろう。

そればかりではない。われわれは、次第に権限と責任をトップに集中していく傾向がある。「権力は腐敗する」という結果に対する有名なイギリスの歴史家アクトン卿のステートメントは周知のことである。アクトン卿は、権力の所

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

有者に対する専制的権力の影響を考えていた。近年、われわれはヒトラーとムソリーニに腐敗専制政治を見たし、その他のところでも、軍事およびビジネス・サークルの両方においてそれを見てきている。

私は、この考えを更に進め、腐敗は、部下を汚染しながら、組織全体を通じて徐々に下方に流れていくということを指摘したいと思う。この種の状況は、部下たちをして、正道を外れたことをさせ、統制する立場にある人々に影響を与えるため、ご機嫌とりやその他のあらゆる策略を使わせるようになる。意思決定する人は、多くの段階を経て事実から遠ざけられ、命令は、メリットに基づくのではなく個人的な勢力やきまぐれから決定されることが多い。

更に大きなコンテクストにおいて、この問題を考えてみることにしよう。今日の抗しがたい問題は、専制的思想と民主的思想のあいだの闘争であり、権力と権限がトップに集中している社会システムと究極的な統制は人々の側にある社会システムとのあいだの闘争である。アメリカに住む人々の多くが、「われわれは民主主義的な生き方を信じている」と言う場合、通常は政府について語っている。われわれは、同じ枠組みのなかで民主主義的な政府と専制主義的なビジネスの両者を持つことが可能なのであろうか。私の歴史的な理解では、一世紀以上にわたり、ビジネスは専制主義の方向に向かって動き続けてきている。今は、そのプロセスを逆方向に向かわせるときであると私は考える。このことは大切な問題であるから、私は言葉を注意深く慎重に考慮していこうと思う。私は、権限のトップへの集中にはある利点があることを認識している。それは、差し当たり、問題を単純にする。しかし、結局は、システムを混乱に陥れる。立論のために、権限と意思決定をその人に委ねれば最善の解答が得られるほどに無限の知恵と技能を持つ経営者がいたと仮定しよう。そんな経営者はいるはずがないけれども、暫くそう仮定することにしよう。彼にとって代わる後継者はどこに見つけられるのであろうか。

どうにかして、どこからか、そうした能力を持つ人を見つけ出し、諸君の組織に直ぐにうまく適合させるなどという仮定は全くの賭けに近いと私は思う。

経営者は生まれつきではなく、作られるものであるというのが私の判断であ

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

る。すなわち、注意深く選ばれ、訓練され、責任を与えられることによって作られるのである。殆どの人々はマネジメントの上層において、このプロセスの妥当性を認めている。しかし、どういうわけか組織階層を下がるにしたがってそれを敷衍したがない。しかし、われわれが責任感と呼んでいるものを育成するために、マネジメントへの参加をラインの上から下まで拡大しなければならないと私は考えている。

結局は、民主主義的な生き方は、全ての階層にある人々の自己を統制する能力にかかっており、その才能は経験によって獲得されるのである。ビジネスは、人々が自ら関連するマネジメントに対して何も言えなければ、それだけ彼らを徐々に弱め、依存的にさせることになる。言うまでもないことだが、私は、最前線の労働者たちにトップ・レベルで発生する諸問題に直面させることを提案しているのではない。そうではなくて、労働者たちは、そうする権利と責任を与えられさえすれば、彼ら自身がその解決に貢献できるような諸問題が労働者レベルに溢れているということを言おうとしているのである。私は社会哲学と組織の効率の両方を考えながら話しているということを心に留めて欲しい。一般に、よい市民がよい労働者となる。ビジネスは、ただ技術的な生産高のみを追求することによって、労働者としての、また市民としての、従業員たちの全体的な有効性を損なっているということを私は言いたいのである。

われわれが討論してきた多くのケースにおいて、われわれは、労働者に要求される技能を減少させ、その仕事の興味を失わせるような変化の導入を見てきた²³⁾。われわれはまた、仕事を達成することへの責任、特に意思決定と政策策定に対する責任を下層レベルから取り上げてしまった場合を見てきた。

そうしたプロセスのあるものは、テクノロジーが急激に進展するために避けることができなかったが、全てがそうではなかった。われわれは、技能の重要性を減退させ、計画の立案や意思決定への参加から遠ざけ、個人個人の仕事を興味のないものとし、個々人に十分な満足を与えず、その重要性を貶めてきている。更に、巧妙なやり方によって、人々から責任感を奪い、根本的に彼らを弱体化し、関係する人々の対面を傷つけてきている²⁴⁾。ビジネスにある人々は、

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

従業員に対して行うことが、彼らが市民として担う責任に対する影響の強さを無視することはできない。実際に、彼ら自身が、市民としての責任を無視することを許さないであろう。組合運動に向かう動きの強さは、この分野に関わることが多い²⁵⁾。

Ⅳ. ティームワークの本質的構成要素

権限と責任を部下たちと共有することが危険をとまなうことは言うまでもない。しかしながら、私には、権限と責任の共有にとまなう危険は専制的なビジネス組織に固有な危険よりは少ないと思われる。専制的組織は全てのことを一人に委ねる。共有は危険の分散ということにもなる。ビジネスには危険—投資についての危険と同様に人間に関する危険—が存在するのは当然のことである。本来、経営には危険があるのである。

私が述べたことは、危険や問題を取り除くことにはならないが、私が提案した経営実践は、それらが危機的情況に達する前に問題を有効的に処理する方法を準備し、ビジネスに固有な危険を上手に受け入れる方法を提供するように思われる。

私が提案している経営実践は全て時間がかかるものである。だが、長期的にみて、本当に時間の節約になるようなビジネスのやり方があるのだろうか？不満を持った人々が引き起こすストライキや生産制限の全て、不十分なコミュニケーションの結果から生じる誤解の全て、欠陥のある意思決定や誤ったポリシーからもたらされる遅れや誤りの全てを総体的に考えれば、よい経営実践には時間が必要とされることには十分な理由があると私には思われる。

われわれは、よいコミュニケーション、すなわち組織の上から下へ行き、また戻ってくるコミュニケーション、そして同じ階層にある人々相互間の横のコミュニケーションが答えの殆ど全てであることを見てきた。既に見たように、それは、部分的には、態度と行動の問題である。しかし、問題が危機に陥ったときばかりではなく、毎日の関係のなかで、人々のあいだの自由で、屈託のな

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

い討論ができるという問題でもある。そうすることによって、人々は感情的なプレッシャーから解放され、問題が危機的情況に陥る前に、危機を避けるために助け合うような方法で理解し合うことができる。話し合いは価値のある解決策であり、チームワークにとって欠くことのできない重要な要素である。協働は多くのもの、個別的には殆ど重要ではないかもしれないけれども、意見、アイデア、および感情を気がねなく交換することができるようになる多くの経営的行為によってもたらされる。ものごとについて頻繁に話し合うことは協働を促進する多くの要因の一つである。

エルトン・メイヨーは、その最後の講義のなかで、（19世紀後半の重要なイギリス人哲学者）トマス・ヒル・グリーンを取り上げ、その結論を、要約すれば、力ではなく、意思が国家の基盤であると説明している。このことは国家以外の組織についてもまた真実である。私は、危機的情況についてではなく、「通常の」情況についても語ろうとしているつもりである。経営者が、通常的情況を自ら十分に処理できるならば、危機が発生した場合、困難に巻き込まれることはずっと少なくなるであろう。忠誠とチームワークを買うことができないことは周知のことである。強制された貢献からではなく、自発的協働—自然に芽生えた努力—からこそ最上の結果が得られるのである。協働を引き出すこと、立派に仕事をしようという意思が育成されるような雰囲気を提供することが、経営者の仕事なのである。

私は、われわれの討論が、諸君に、協働獲得のプロセスに通じる多くの要素に関する若干の認識を与えたことを願っている。技術（テクニク）や制度（システム）はそれ自体では実質的に無益である。装置だけでは解決にはならない。それらは助けにはなるであろうが、それらの背後に、経営者側の正しい態度と正しい行動がなければならない。立派な意図だけでも十分ではない。善意は知的な努力によってバック・アップされなければならない。諸君は、諸君の時間と関心とを諸君の部下のために使用しなければならない。諸君は諸君自身の何ものかを投資しなければならない。

これらのこと全てにおいて、経営者の純粋な誠実さと率直さがなければならない

ないことは言うまでもないであろう。諸君は、そうしたいと思うなら他の人々を馬鹿にすることもできる。諸君は彼らを欺くため、だますため、あるいはまた彼らと有利に競うために人々をよりよく知る手段として、われわれが語ってきたことの全てをなすことができる。それが、かたちを変えた搾取であることは言うまでもない。暫くのあいだはそれも上手くいくかもしれない。そうして金をもうける人もいよう。しかし、結局は、そのつけが回ってくることになる。人々が、諸君が彼らを搾取しているということに気づけば、それでおしまいである。そうした可能性とは全く別に、諸君は諸君自身を受け入れなければならない。私は、経営者が、本質的に不正直であるならば、良心の呵責なしにいられたり、よい仕事をするこができたたりするとは信じられない。

私は、彼らを理解するため、彼らのため、またわれわれのために彼らを理解するために人々を知るべきであるとも考えてはいない。私の考えでは、人々は、自分自身の生活を営んでおり、彼らに属する権利と責任を持ち、尊敬されるに値する、人格を持った個々人であるという基盤に立って人々に対処すべきであると思う。たとえもし、それらの要素が、彼ら自身の活動領域に関わるものであったとしてもである。つまり、人々はわれわれが関心を持つに値する存在であり、理解のプロセスから相互の成長と発展が生まれてくるからこそ、われわれは人々を理解したいと思うのである。

この目的を達成するために、われわれは愚かであってはならず、心豊かでなければならない。機転、駆け引き、またへつらいなどは長続きしないであろう。また、他人の求めに応じてただ与えるだけでは多くを達成することはできない。実際、ある会社では、従業員にあまりに多くを与えすぎるという罪を犯している。

それは善意に基づき、大らかな気持ちからなされてはいるけれども、結果は、両親が子供の欲しがるものはなんでも与える家庭に似ている。それは直接の問題状況を容易にするかもしれないが、長期的にはトラブルを先送りしているだけのことである。諸君は、部下たちの生き方を不必要に難しいものとすることなく自らを頼むという自信を持つように力づけながら、彼らが望むものを計画

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

し、獲得する機会を与えるようにしなければならない。

諸君は、事実にもともに向き合わなければならない。われわれは、不愉快な問題やビジネスにおいて生じる個人的な関係に関する解決の面倒な問題を避けたりしがちである。しかし、そうした問題を無視するだけではなんの解決にもならない。諸君は他人の見解を考慮に入れ、他人のアイデアを考え、しかも同時に自分自身の考えをはっきりと言わなければならない。諸君のアイデアがよいものであれば、最後には部下たちもそれを支持するであろう。ときに同意が得られない場合には、最善の方法は待つことであり、時間をかけて問題を話し合うことである。議論に勝ったからといって、協働が得られるわけではない。

V. 経営者の重要性

私が述べてきたことを再検討すると、それは主として、経営者としての諸君自らの行動の問題になるように思われる。われわれは、（失敗した場合）他人の行為を責めたり、環境や不運のせいにしたり、つまりわれわれ自身以外のものなら殆どなんでも責めたりしたが。しかし、経営状況の分析にあたって習得した意思やエネルギーは諸君自身にかかっているのである。適切な事実や関係を識別する能力、それらの意義を見出だす器量も、同様に、諸君にかかっているのである。既に指摘したように、諸君が気づくこと、諸君が見る要因の解釈の仕方は、過去の経験および現在の目的にかかっているのである。諸君が他人を理解し、彼らと効果的にコミュニケーションできるかどうかは、諸君の社会的技能による。これらの全ては、忍耐、自己統制、他人への関心、他人を理解したいという欲求を必要とする。他人を理解する能力は、諸君自らが自分をどれだけ理解しているかに大いに依存している。「高等経営講座」ならびに「経営実践」における討論から諸君が得たものの一つは、自分自身のより一層の理解であったのではないかと私は考えている。

諸君が働いている状況を分析するには勤勉と知性が必要である。他人の言い

たいことをに耳を傾け、その内面的な意味を推し量るには忍耐と決断を必要とする。更に、諸君は他人から喜んで学ばなければならない。諸君の仲間や部下たちに心からなる関心を持つ必要がある。彼らを理解し、彼らと有効的な関係を維持していくために、諸君の側で何をなすべきかを決定する必要がある。失敗したならば、何よりも先ず自分を見直したらよい。問題の原因は、諸君自身の態度、諸君自身の先入観、他人との関係を適切に保ち得なかった諸君自身の失敗にあることが多い。私が、結局は、問題は諸君であるというのはそのためである。

これまでの論述を、振り返ってみると、その多くは、当たり前のことであり、陳腐なもののように響くであろう。だがしかし、多くのケースでみてきたように、当たり前のことが無視されがちなのである。陳腐なことは、一言の背後に何も現実性がないというような—全く空虚なものである場合には「役に立たない」と言える。だが一度、われわれが、個々に、言語的シンボルに真の意味を込めれば、それらはわれわれにとって価値のあるものとなる。

せいぜいところ、われわれの討論はその表面を磨いただけに過ぎず、AMPの終りは、本当の意味で、諸君のはじまりに過ぎない。この最終講義を行うことによって、私は愚かで、危険なことをしただけのことになるのかもしれない。あまりにも多くの問題を取り上げようとしており、目立った問題点だけを述べているという意味において賢明でなく、これらの諸問題の要約が、われわれがみな、それについて考えることを止めるようにするかもしれないという意味において危険であったかもしれない。諸君が、この資料を、それを使用するようなことがある場合には、文字通り大まかなフレームワークとして使用されることを、私は心から願うものである。

諸君が完全な仕事をする事など誰も期待していない。しかし、態度や関係のような些細なことの持つ重要性に気づくこと、それらに注意を払うことによって、諸君は打率を向上させることができると私は考えている。私自身の経験から判断して、諸君は、人間に関心を払うようになるにしたがって、諸君の意識と技能が向上することが分かるであろうし、経営実践により注意深くなれば

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

なるほど、より有効的になるであろう。それだけではない。説明はうまくできないが、諸君の仕事が興味深いものとなり、仕事に対するより大きな満足感を得るようになるであろう。諸君が働く環境を統制することはできないが、自分自身の態度や行動については何かすることができる。もう一度言おう。それは諸君にかかっているのである。

Ⅵ. 若干のコメント：

その後のHBSが受け継がなかったスタンス

辻村宏和

1. はじめに

はじめに、今回もまた、前回に続き²⁶⁾、ラルフ・ハウアー研究について執筆の機会を与えてくれた坂井正廣教授ならびに國士舘大學政經學會編集委員会の好意に深謝したい。研究者にとって、大学の枠を越え、共同研究を押し進めることがいかに意義深いかを、ここ数年来、筆者（辻村）はしみじみと感じているからである。

ここに取り上げられているハウアーの「高等経営講座のための最終講義」の後半部分もまた、前半と同様に、彼ハウアーの透徹した経営観に基づき、「経営学が求めるべき実践性とは何か」という問題をわれわれに問いかけている。それは、フリッツ・レスリスバーガーに理論的源流を求めることができるものであり²⁷⁾、「HBS（ハーバード・ビジネス・スクール）の大きな忘れ物」とさえ言ってもよいと筆者は考えている。筆者には全く馴染みのなかったラルフ・ハウアーという一研究者の「最終講義」を読み進むうちに、筆者は「忘れられた経営学者の存在を気づかしめられた」と言っても過言ではないほどの感動を与えられた。その内容はそれほどに意義深い。いつものことではあるが、共同研究を行うたびに、筆者は新しい発見に驚き、感動し、学問をされていてよかったと感じている。今回もまた例外ではない。以下、ハウアーの研究について、筆者の新たな発見と感動を読者に伝えたいと願っている。

2. 主要概念の再検討を促すハウアーの「協働志向的経営者論」

(1) 機能分析ではなく「経営者の態度と行動」の意義

ハウアーの「高等経営講座のための最終講義」のもつ最大の意義は、「協働の確保は経営者の態度と行動によって影響される」（強調は筆者，以下同様）²⁸⁾という命題に集約されている。筆者は、彼が「協働の確保は『経営機能』によって…」とはせず「…『経営者の態度と行動』によって…」とし、敢えて機能分析を退けているところに大きな意味を見る。この二つの考え方の差は大きい。経営という営みに対する機能分析による接近は、プロセス・スクールがそうであったように、「計画・組織・統制± α 」という考えに行き着くことになるが、「経営者の態度」に観察の眼を向けることによって「経営者の役割」の無限的性格に接近できるからである。それは、ケース・メソッド教授法の研究者でなければ不可能とも言い得る主体的行為としての経営実践を熟知した接近法と言ってよい。われわれ、職業的対応の明確な経営学—経営教育学—を目指そうとする者にとって、「マネジメント（機能）」と「マネジャーである（になる）こと」との、あるいは“management”と“being a manager”との間には、質的に大きな隔たりがあることを認識することはきわめて重要である。ハウアーが「諸君は、諸君の時間と関心とを諸君の部下のために使用しなければならない」²⁹⁾と述べ、経営者の態度に迫るのは、「経営者であること」はマネジメント機能をはるかに上回る役割が要求されることを訴えようとしているためであると思われる。それは、筆者が経営者育成の方法研究において、「管理プロセス（MP）」以上に「非・管理プロセス（N-MP）」を強調する発想と軌を一にする³⁰⁾。

かくしてわれわれは、レスリスバーガーの場合と同様に³¹⁾、ハウアーの「高等経営講座のための最終講義」からも概念的整理の機会を与えられることになる。経営教育学には機能的色彩の濃い「経営者の職務」という用語を取って遠ざけ、「経営者の役割（論）」という言葉で定着させたいと思う。ハウアーの抱く経営観に準拠すれば、われわれにとっては、経営者の「職務権限規程」外の行動を見ていくことが肝要であり、「職位にフォーマルに期待されている仕事」のみ

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

を意味する「職務」よりも「職務＋『周囲にインフォーマルに期待された仕事』＋『自分から買って出る仕事』など」³²⁾を概念とする「役割」を重視し、使用すべきであろう。役割概念は、N-MPとも、（テクニクではなく）スキルとも馴染みやすい。したがって、「機能（限定性）vs.役割（無限定性）」というコントラストは、経営学を二分するほどの意義をもつと言っても過言でない。その意味で、公式組織を基礎とする立論と内容から見れば、チェスター・I・バーナードの主著 *The Functions of the Executive*³³⁾ を『経営者の役割』として訳出することは、必ずしも適切とは言えない。むしろ『経営者の機能』の方が訳書名として相応しいと考えられる。

ハウアーは「私は、われわれの討論が、諸君に、協働獲得のプロセスに通じる多くの要素に関する若干の認識を与えたことを願っている。技術（テクニク）や制度（システム）はそれ自体では実質的に無益である」と述べているように³⁴⁾、人間性が色濃く滲む経営者の「態度」に注目したのである。「経営者である（になる）こと」とは、まさに「科学的管理が創り上げた巨大・膨大な目的的结果とそれ以上の随伴的结果」³⁵⁾を伴うことである。従来の経営学者が「非本質」的なものとして切捨ててきたものを、「非本質的なものは、必ずしも重要でないものということではない」とする彼の感性は卓越している。経営教育学を「経営というアートを教育する学」と定義しようとするならば、われわれはハウアーが「優れた経営者は、それほど重要でない仕事は委譲し、重要な仕事のみを自分自身で処理している」³⁶⁾と言う場合の、経営者にとっての「重要でない仕事」と「重要な仕事」を明確に区別しておかねばならない。「役割」概念に即して考えれば、マーケティング論において「『非・価格競争』こそがマーケティングの本質である」とされているように、経営者にとって「重要でない仕事＝MP、重要な仕事＝N-MP」という逆説的な対応関係も認めることができよう。MPは（管理会計などの）技法・手法への依存度が高く、それだけに委譲可能性も高い。このことは、ライン・アンド・スタッフ組織の基本原理に通じるところである。もちろん、この主張は、問題意識を鮮明に示そうとするためのものであって、管理プロセスを不要であるとか、軽視してよい

とか言っているのではない。

（2）「現場主義」の必然性

「経営者の役割」視点に立つハウアーが、「（経営者）諸君の意思決定を実行しなければならない人、また諸君の策定した政策を実現する人は、意思決定に当たって何がなされるべきかについて諸君よりも十分に知っている」³⁷⁾として現場密着型の経営態度を強調するのは当然の帰結であろう。いわゆる「現場主義」は、「経営者である（になる）こと」にとって「経営の一つの態様」ではなく「経営そのもの」なのである。その意味において“MBWA”（management by walking around）は経営者の役割の真髄である。経営者よりも経営者の意思決定を実行する人の方が「十分に知っている」とするハウアーの指摘を敷衍すれば、経営者には「正解を提示する人」としてよりも「質問する人」としての態度が求められる、ということになろう。それは、膨大なインタビュー調査を基礎として経営者研究を続ける清水龍瑩教授の「情報の新結合を考えると、（中略）定型的な文書になっているものよりヒトとの雑談で伝わってくる情報のほうが頭に入りやすい。提案制度によって現場の人々の意見を吸い上げるより、社長が現場まわりをするほうが情報収集、情報結合にとってより効率的である」³⁸⁾という研究成果と図らずも一致する。また、ストア・マネジメントに関する著名なコンサルタントの「店舗のスタッフの中で一番お客様の立場に立ってお店を観察できるのは、お店の中でも経験が一番浅いパート・アルバイトさんであろう。（中略）しかし、経験を積みば積むほど、そのお店の現場の固定観念、いわばお店の都合に染まってしまっていく」³⁹⁾という指摘とも符合しよう。現場密着型の経営態度を強調するハウアーの主張は、筆者が先に提示した「経営者の原型＝（外食チェーンなどの）店長」仮説にも通ずる⁴⁰⁾。更には、一見「逆説的」なバーナードの「したがって産業組織では、作業員、事務員、試験員、実験室助手、販売員、専門技能者、技師などが、とくに、全体としての組織に外的な環境の戦略的要因にたずさわっている。管理的意思決定の直接的環境は、第一義的に組織自体の内部環境である。（中略）外部環境に働きか

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

けるのは組織であって管理者ではない」⁴¹⁾ という主張の解釈も、ハウアーのわかりやすい指摘によって容易となる。要するにハウアーは、「やるのは選手」, 「最も詳しいのは当事者」といった謙虚な経営態度の重要性を強調しているのである。

したがってハウアーは、「良いコミュニケーション（中略）が（良い経営実践の）答えのほとんど全てである」（括弧内は筆者，以下同様）⁴²⁾ とまで言い、レスリスバーガーが「最も困難な技能」⁴³⁾ と位置づけたように、コミュニケーションの重要性を強調する。注意しなければならないのは、ハウアーは「コミュニケーションを単なる情報の伝達」として捉えてはいないし、それを経営者に求めてもいないということである。情報の伝達は「発信者の一方的発想」の色彩が強い。ハウアーが「論理的受容よりも感情的受容」を強調する⁴⁴⁾ ことから窺えるように、彼にとってのコミュニケーションは「発信者によって期待される受信者の行動」にまで考えをめぐらす双方向的性格のものである。したがってハウアーは、受信者の行動は「受信者に対するこちらの気持ち」に応じた「こちらに対する受信者の気持ち」に左右される、という感性を絶えず持ち続ける姿勢を経営者に要求していると理解される。「この前、『〇〇してくれ』と言っただろう！」と部下を叱り飛ばす経営者の姿を思い浮かべるだけで、コミュニケーションの重大さの理解には十分であろう。

また、彼の「技術的理由から、人間的価値や人間関係を守ることができないとすれば、それに代わる社会的相互関係、仕事上で人々が集い合う別の方法を提供すればよかったのである」⁴⁵⁾ という指摘には、現代的意義もある。現代社会が「情報機器に振り回される情報化社会」とならないためにも、われわれが人間である以上、直接の対面・対話によるコミュニケーションの重要性を再確認させてくれる。デジタルで伝わる情報は見る（視覚）と聞く（聴覚）情報に限られ、味覚・嗅覚・触覚情報は伝わらない。「戦略情報」, 「人事情報」の最も大切な部分は味・嗅・触覚情報の類いと言ってよく、それ故にヒト・モノの移動（交通・物流）は決して不要にはならない。「テレビ会議システムは互いに顔馴染み同志が利用してはじめて効果をあげうるものの、初対面の人ではう

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

まくコミュニケーションがとれない」という学会報告（明石實広・三菱電機株式会社のOA学会関東部会—1996.9.28.—報告）もあるほどであり⁴⁶⁾、人間であることを放棄しない限り「直接対面・直接対話のコミュニケーションがまず先にある」という経営態度が肝要なのである。

(3) 「協働」とバーナードの組織概念

「協働の確保」をこれほどまで前面に打ち出したハウアーの、そしてレスリスバーガーの「協働志向的経営者論」の研究を進めていくうちに、筆者がどうしても素通りできなくなってしまったものにバーナードの組織概念がある。「バーナードの組織概念は、実は、協働が確保された状態を想定した目標（理想）概念ではなかったのか」という仮説が、筆者の脳裏に浮かんで消えないからである。つまりバーナードの組織概念を、認識のための「分析道具」として捉えるのではなく、「経営者が目指すべき到達点」として捉えようとするのである。もしそうであれば、バーナード理論も「協働志向的経営者論」として読む必要がある。この着想の引き金となったのは、バーナード研究としては取り上げられることの殆どなかった野田信夫教授の「二人以上の人の活動または力を意識的に協合する活動のシステム」⁴⁷⁾ という訳出である（筆者個人としては、かなり以前から気にはなっていた訳ではあるが、レスリスバーガー及びハウアーの解題作業を開始してから筆者の意識に登場することとなったのである）。「飯野春樹・加藤勝康」論争⁴⁸⁾ 以来の争点であるバーナードの組織概念にある“consciously coordinated”を「意識的に協合する」と訳せば、「バーナードの組織＝協働が確保された状態のシステム」という解釈の可能性も十分高くなる。以下に示す野田教授の訳出の論拠は、説得力があり傾聴に値する。

私は co-ordinate を「協合する」と訳する。一般には「調整する」と訳しているが、どうも原語の意味にとれにくいうらみがある。原語の意味は、組織体の構成者（部門でも個人でもよい）が、各自の意図や目標を、所属する組織体のそれと合致させることをいう。すなわち「合わせて合一させる」意

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

味が強く、これなくしては意味が通らないのである。しかるに「調整する」のは adjust することで、いいかえれば settle し arrange すること（＝通常の「組織化」…辻村）である。これに対し co-ordinate することは harmonize し regulate すること（Webster's New World Thesaurus）である。また「協合する」は自動詞にも他動詞にも使われるが、「調整する」は他動詞にしか使えない⁴⁹⁾。

野田教授の訳出は、加藤勝康教授の「2人以上の人々の自覚的に統括された諸活動や諸力のシステム」⁵⁰⁾ という訳出と相似性が高いと判断されるが、その異同については別の機会に試みたい。

ハウアーとの関連で筆者なりに「協合する」の意義を考えると、先ず第一に指摘し得るのは、バーナードの「協働体系の経験进行分析のための最も有効な概念が、公式組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系と定義することのうちに具現しているということこそ、本書の中心的仮説である」⁵¹⁾ という記述の中の「協働体系の経験进行分析のための最も有効な概念が、…と定義することのうちに具現している…」という部分との関連である。これは結局、バーナードの組織概念は、「分析道具」としてでなく「目標（理想）概念」であることを暗示していることにならないであろうか。バーナードが組織概念に人的・社会的要因を組み込まなかったのは、組み込んでしまえば「目標（理想）概念」にならないからではなかったのか。「意識的に協合」状態にある組織は「協働状態にある組織」だからである。したがって、それが「目標（理想）概念」であるからこそ、バーナードは「公式組織のなかでの、あるいは公式組織による協働が成功するのは異例のこと」⁵²⁾ であると、協働確保の困難性を指摘したと解釈することができよう。バーナードの組織概念をこのように解釈できるとすれば、ハウアーらの経営教育学者のこだわり「組織<協働」と全く同一のように感じる。ハウアーが「議論に勝ったからといって、協働が得られるわけではない」⁵³⁾ と指摘するほどに協働の難しさを強調し、更に彼の「協働の確保を偶然に委ねることはできない」⁵⁴⁾、「協働に対して自覚的な注意

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

を払わねばならない。…協働を発展させるような条件を、意識的かつ継続的に育成しなければ、チームワークは生じなくなるであろう。そうした条件の開発は、経営者の主要な責任の一つである」といった一連の主張は⁵⁵⁾、「バーナードの組織概念＝協働状態を想定した目標（理想）概念」と符合しよう。ただしハウアーの場合、「人々を分割するのではなく、人々を関係づけるように職場状況を整備することが必要である」⁵⁶⁾と言っていることから、バーナードが「組織＝協働（状態）」と概念規定したのとは異なり、「組織」を「人々を分割する」に対応させ分業レベルの概念（通常の「組織化」）に止め、「人々を関係づける」に対応する「協働」とは識別した形で概念を設定していることになる。筆者は、持って回った「組織＝協働」とするよりも両者を使い分けた方が、「協働状態にない組織」、「協働状態にある組織」という用語法が可能になり有用性が高いと考える。

更に、「協合する」という訳出にはもう一つ見落とせない意義が隠されている。この訳出によって、看過されやすい経営者の「主客同一性」が説明しやすくなるということである。とかくわれわれは無意識のうちに、経営者は『組織の外』に身を置いて組織づくりを行う」という非現実的なイメージを抱いたままで理論的枠組みを構築してしまうことが少なくない。山本安次郎教授の卓見を傾聴したい。

組織を組織として見る見方は、経営者ないし管理者は組織者として組織の外にあるのではなく、組織の内にあり、経営者自身組織の一員にすぎない。経営者は組織者としてコミュニケーション・センターとなり、大きな影響力をもつにしても、組織が成立するか否かは個々人がコミュニケーションを受容する（協働の成立）か否かにあると見る。組織はかかる個人の行動体系（受容状態にある上下関係）と見られる訳である。（中略）われわれから見れば、経営者や組織者は明らかに組織に内在的であると共に外在的であり、外在的であると共に内在的でなければならないのである⁵⁷⁾。

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

「内在即超越，超越即内在」⁵⁸⁾ は、哲学者・西田幾多郎の「作られたるものが作るものを作る」を根本哲学とした「行為的直観」の立場からの山本教授の経営観である。山本教授は、「われわれ人間は外に物を作り，作った物によって我自身が主体となり，人間となる。作った物の価値がそれを作った人間の価値を決定する」⁵⁹⁾ と言う。要するに，経営者は「組織者として組織の外に立ちっぱなしでいられるはずはなく，自ら築いた組織の中に自身も入る」ということである。

このアイディアに注意を払わない組織論には一つの限界が生じる。「超越即内在」感がないために，知らず知らずのうちに「管理過程学派の『組織化』」感覚で組織論が展開されていることに気づかないでいるからである。「分権化を集権的に推進する」とか「自主管理を管理する」とかは，研究者によって「外から作られた理論」を経営者が「外に立ったまま」適用するときにありがちな実践行為である。われわれが今まで馴染んできたバーナードの組織の「意識的に調整された…」という訳出も，「調整者」が組織の外に立った概念で，「組織化」感覚となってしまうのである。いかなる研究であろうと，そもそも研究者は「超越即内在」を実感しにくいポジションにいる，ということをわれわれは見誤ってはならない。「自分だけ常に，認識対象の外に立つ」というのが研究者の一般的なウォッチング・パターンなのである。

そして「外に立ちっぱなし」だからこそ，ハウアーの言う「駆け引き，へつらい」だとか「他人（部下）の求めに応じてただ与えるだけ」とかいう操作性の強い手法⁶⁰⁾ に堕したり，「（失敗した場合）他人の行為を責めたり，環境や不運のせいにしたり，つまりわれわれ自身以外のものなら殆んど何でも責めたがる」⁶¹⁾ のであるが，これほど非実践的なことはないと言わざるを得ない。大切なのは，「問題の原因は，諸君自身の態度，諸君自身の先入観，他人との関係を適切に保ち得なかった諸君自身の失敗にあることが多い。私が，結局は，問題は諸君であると言うのはそのためである」⁶²⁾ とハウアーが喝破しているように，「自己能力観」と言ってよい。ハウアーの「諸君が働く環境を統制（control）することはできないが，自分自身の態度や行動については何かする

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

ことができる」⁶³⁾ という命題は実践学の真髄と言っても言い過ぎではなかろう。主客同一の感覚を失わない経営態度こそが、真の実践性と言えるのではないか。われわれは思いもかけず、経営学の実践性を「経営者自身の人格的成長」に求めるに至った。主客同一性に根ざした「部下ではなく自らが変わっていくしかない」という命題は実践学唯一の原理で、それを「理解させ、更に実感させる」という意味で、「経営学は経営教育学でなければならない」。

以上、筆者に少々深読みのきらいがないわけではないが、もしわれわれが、ハウアーやレスリスバーガーの意を汲み取った概念的枠組みをもっと早い機会に確立していたなら、今頃経営学は二分されていたかもしれない。

3. 「有能な経営者」のイメージ変更

ハウアー理論の実践技能的な香りは、「よい経営者はそれぞれの特定状況を、冷静に、忍耐強く、一步一步分析し、いきなり結論に飛び込むというようなことはしないであろう」⁶⁴⁾ という指摘にも滲み出ている。その言外に、筆者は、「問題の完全解決を放棄するところから経営技能の習得は始まる」と言っているようなハウアーの予防的な経営観を感じる。それは、「私が述べたことは、危険や問題を取り除くことにはならないが、私が提案した経営実践は、それらが危機的情況に達する前に問題を有効的に処理する一つの方法を準備し、ビジネスに固有な危険を上手に受け入れる方法を提供するように思われる」⁶⁵⁾、「問題が危機に陥ったときばかりでなく、毎日の関係のなかで…」⁶⁶⁾、「私は、危機的情況についてではなく、『通常の』情況についても語ろうとしているつもりである」⁶⁷⁾ といった一連の指摘の中の、「危機的情況に達する前に…」とか「毎日の関係の中で…」『通常の』情況について…」というフレーズからも窺うことができる。「何をするか」という思考の経営観ではなく、「何をしてはいけないのか」という思考の経営観なのである。ハウアーの次の指摘は興味深い。

誰も諸君に完全な仕事をする事など期待していない。しかし、態度や関

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

係のような些細なことの持つ重要性に気づくこと、それらに注意を払うことによって、諸君は打率を向上させることができると私は考えている⁶⁸⁾。

ハウアーの経営観は「ホームラン・バッター」ではなく、地味でも堅実な「アベレージ・バッター」を重視するのである。筆者も同感である。おそらく、真の経営手腕とはそういう性格のものであろう。そうであるとすれば肝要なことは、経営手腕については、ホームランのように成果（得点）とバッターの貢献との因果関係が明確になるようなことはまずない、ということになる。高業績を上げている企業の従業員が自社の決定的な成功要因を的確に見出だすことができず、むしろ「特別なことなど何もしておらず、なんとなくうまくいっている」という印象を抱いていることが多いのもそのためである。われわれは「有能な経営者」のイメージを変えなければならないのかもしれない。予防的な経営観をもつ経営者は「大ケガをしないように事前に手を打ち、小さなキズの段階で処理してしまう」のである。それがために、真に有能な経営者ほど「再建の神様」だとか「中興の祖」だとかいう勲章とは無縁なのであろう。逆説的な命題として提示すれば、「有能な経営者はヒーローになる必要はなく、漸進主義者でありさえすればよい」ということになろう。松下幸之助のような経営者ばかりを見ていると、経営技能の最も肝心なものが見えなくなるかもしれない。

われわれは、ハウアーが以下のように経営実践における「時間の重要性」を強調することから、「協働の確保」の日常は、実は地道な営みであることも十分理解できる。

私が提案している経営実践は全て時間がかかるものである。だが、長期的に見て、本当に時間の節約になるようなビジネスのやり方があるのであろうか？不満をもった人々が引き起こすストライキや生産制限の全て、不十分なコミュニケーションの結果から生じる誤解の全て、欠陥のある意思決定や誤った政策からもたらされる遅れや誤りの全てを総体的に考えれば、良い経営

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

実践には時間が必要とされることには十分な理由があると私には思われる⁶⁹⁾。

ときに同意が得られない場合には、最善の方法は待つことであり、時間をかけて問題を話し合うことである⁷⁰⁾。

4. むすび

「言及したい箇所」は、ここで「言及した箇所」よりもはるかに多い。ハウアーの論文は「高等経営講座」の「最終講義」の名に相応しく、味わい深く、奥行きのある深い研究である。

ようやく、われわれの経営教育学のあるべき方向が定まりかけてきたように感じる。経営者の主客同一性を見失わない「協働志向的経営者論」が、「何かを授ける」方式の教育から飛躍するための理論的支柱になり得ることは間違いなからう。協働志向的経営者論では、「高等経営講座のための最終講義」においてハウアーが多くの「ケース」を引用していることからわかるように、「記述説明」よりも「ケースで描写し実感させる」ということが極めて重要になる。坂井正廣教授の「この研究は、今後の経営学研究における論文の一つの在り方を示唆していると言えないこともない。今後、こうした形での研究を書くことが学界においても認められるようになることを願う」という冒頭での指摘は、この先大きな影響力を発揮することになるかもしれない。

注

- 1) 坂井正廣・吉田優治「ケース・メソッドにおける古典と現代」『青山経営論集』第31巻・第4号。1997年3月。98-99頁。参照。坂井は、そこで次のように書いた。

それがどのような分野であれ、学問・研究の分野には、いずれも必読文献と呼ばれるものがある。ケース・メソッド研究についても、どうしても読まなければならない文献が幾冊かある。次の諸研究がそれである。

① Andrews, Kenneth R., ed. *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*. Cambridge: Harvard University Press, 1953.

② Barnes, Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and*

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

The Case Method: Instructor's Guide. 3rd Edition, Boston: Harvard Business School Press, 1992.

③ Christensen R.C. and Ann Sweet, *Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings*. Boston: Harvard University Press, 1987. 3rd Edition. 1994.

④ Christensen, R.C., David Garvin, and Ann Sweet, ed., *Education for Judgment : The Artistry of Discussion Leadership*. Boston: Harvard Business School, 1991.

⑤ Copeland, M.T., *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*. Boston: Little, Brown, 1958.

⑥ Fraser, C.E., ed. *The Case Method of Instruction: A Related Series of Articles*. New York: McGraw-Hill, 1931.

⑦ Glover, J.D. and R.M.Hower. *Some Notes on the Use of The Administrator : Cases on Human Relations in Business*. Chicago: Irwin, 1950.

⑧ McNair, M.P., ed. *he Case Method at the Harvard Business School*. New York : McGraw-Hill, 1954.

⑨ Reynolds, John, I., *Case Method in Management Development: Guide for Effective Use*. Geneva, Switzerland: Management Development Series. No.17. International Labour Office, 1980.

⑩ Towl, Andrew, R., *To Study Administration by Cases*. Boston: Harvard University, 1969.

最近における「討論中心的学习」や「判断のための教育」としてのケース・メソッド教授法のさまざまな分野への進出は、さらに幾冊かの文献を加えることになるかもしれないが、真に基礎的な文献は、この10冊であると言っても大きな異論はないであろう。

2) Andrews, Kenneth R., ed., *The Case Method of Human Relations and Administration*. Boston, MA.: Harvard University Press, 1958.

3) McNair, Malcom P., ed., *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1954.

4) マクネア著・慶応義塾大学ビジネス・スクール訳『ケース・メソッドの理論と実際：ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』東洋経済新報社。1977年。

5) この点については別の機会に検討することしたい。差し当たり、次を参照されたい。坂井正廣「レスリスバーガーとケース・メソッド」『青山経営論集』第30巻・第1号。1993年6月。125-146頁。同「レスリスバーガーのケース・メソッド論」『青山経営論集』第30巻・第2号。1993年9月。37-55頁。

6) Glover, John D., and Ralph M. Hower, "Some Comments on the Use of

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

Administrator.” in *The Case Method of Human Relations and Administration. op. cit.*, pp. 13-24. この研究については次を参照されたい。坂井正廣「ケース分析準備論：教師の側の問題を中心として」『青山経営論集』第28巻・第3号。1993年12月。1-22頁。坂井正廣『経営学教育の理論と実践：ケース・メソッドを中心として』文真堂。1996年。106-125頁。

- 7) Ulrich, David, “The Case Method.” in *The Case Method of Human Relations and Administration. op.cit.*, pp. 25-30. 坂井正廣「『経営実践論』と『人間関係論』の研究」『青山経営論集』第33巻・第4号。1999年3月。21-48頁。
- 8) Roethlisberger, F.J., “The Training Supervisors in Human Relations.” in *The Case Method of Human Relations and Administration. op.cit.*, pp. 175-162. 辻村宏和・坂井正廣・中村秋生「レスリスバーガーの人間関係論研究：『人間関係における監督者訓練』の翻訳と解題」『中部大学・産業経済研究所紀要』第8号。1998年。47-95頁。レスリスバーガーのこの論文は後に彼自身の手によって編まれた『組織における人間：フリッツ・レスリスバーガーの論文集』にも収録されている。われわれの研究は、それによっている。Roethlisberger, Fritz J., *Man-in-Organization: Essays of F. J. Roethlisberger*. Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.
- 9) Hower, Ralph, M., “Final Lecture, Advanced Management Program.” in *The Case Method of Human Relations and Administration. op. cit.*, pp. 94-111.
- 10) アンドリュースの経営政策論に関しては次を参照されたい。富田忠義「会社戦略の概念：ケネス・アンドルーズの所説を中心として」『多次元的経営環境と経営教育』（森本三男編）学文社。1999年。108-124頁。Andrews, Kenneth, R., *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin. Inc., 1971. 1980. 1987. 山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部，1976年。中村元一『経営幹部の会社戦略』産業能率短期大学出版部，1991年。
- 11) 坂井正廣・辻村宏和「ラルフ・ハウアーのケース・メソッド論：『最終講義』を中心として」『政経論叢』（国士舘大学）第109号，1999年9月。97-128頁。
- 12) 手塚宏之『MBAがよく分かる本』中経出版，1999年。44頁。著者によれば，エグゼクティブMBAプログラムは，参加者の所属する組織がスポンサーとなり，「授業料，滞在費を全額負担する必要がある。つまり，会社が取締役候補として帝王学を学ばせることを許可した人物でなければ『受験資格』すらない…各企業から将来を約束されたエリートの中から，更に大学が厳選した者のみが入学を許可される。…通常のMBAプログラムが1年目にみっちり取り組む統計学や経済学といった基本科目はそこそこに切り上げて，企業戦略や人事管理などエグゼクティブとして必要な応用分野に焦点をあてているケースが多いようである」と説明されている。『同書』46頁。また，慎原稔氏（三

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

菱商事株式会社社長）はハーバード AMP について「『自らの言葉』で考えを伝える教育の重要性」と題し、次のように述べている。

私がハーバード大学ビジネス・スクールで本格的にケースに取り組んだのは、1977 年に参加したハーバード AMP（Advanced Management Program）においてであった。大学もハーバードを卒業しているが、ケースメソッドだけで運営される AMP は実務経験を 20 数年積んだあとということもあって、非常に新鮮であり、かつおいおいに啓発されたことを覚えている。クラスルームでの教授との実践さながらのやりとりもさることながら、キャンと呼ばれる小グループでのグループ研究において口角泡を飛ばさんばかりの議論も、さまざまな背景を持つ参加者の多角的な見方・考え方を知るうえでたいへん勉強になった。

単に経済・経営の公式を机上で学ぶだけではなく、実際にあった事例にのっていわば応用編として習得できたのは、さすがハーバードが長年かけて開発してきたメソッドだけあると感心したものである。

21 世紀を目前に控え、時代はますます変革のスピードを上げてきている。情報化技術のめざましい進展は従来の社会・経済構造そのものを根本から変革してきている。組織といわず個人いわずさまざまなレベルからの情報発信が可能となり、それが国境を越えて瞬時に流通する。情報自身の持つ価値が飛躍的に高まるのであり、逆に言えば組織なり個人がいかに付加価値の高い情報を発信できるかが、ポイントとなるのである。そのためには、個人個人が独創的なアイデアなり考え方を持つことができるようにならなくてはならない。なんといっても教育が非常に重要なのである。自分なりの思索を深め、それを自分なりの言葉で他者に的確に伝えること、ケースメソッドによる学習はこうした能力を開発するうえでも非常に有効な方法である。（L. B. バーンズ, C. R. クリステンセン, A. J. ハンセン共編・高木晴夫訳『ケースメソッド実践原理：ディスカッション・リーダーシップの本質』ダイヤモンド社 1997 年。00i-00ii 頁）。

- 13) Glover, John D., and Ralph M. Hower, *The Administrator: Cases on Human Relations*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1949.
- 14) 坂井正廣・辻村宏和「ラルフ・ハウアーのケース・メソッド論：『高等経営講座のための最終講義』を中心として」『政経論叢』（前掲）。
- 15) われわれは同様の試みを次の研究において行っている。辻村宏和・坂井正廣「最前線の経営：『職長：二枚舌の達人にして犠牲者』の翻訳と解題」『中部大学・産業経済研究所紀要』第 10 号，2000 年 3 月。
- 16) 「経営実践論」（‘Administrative Practices’）については次を参照されたい。①坂井正廣「経営学教育論への一つのアプローチ」『青山経営論集』第 30 巻・第 1 号，1995 年 7 月。146-166 頁。②同「ケースブックの古典『経営者』の再検討：その序論を中心として」『青山経営論集』第 33 巻・第 3 号，1998 年 11 月。

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

75-90 頁。③同「ケース・メソッドと『経営者』の再検討：グローバーとハウアーの『覚書き』を中心として」『経済系』（関東学院大学）第 194 集，1998 年 1 月。13-22 頁。

- 17) 「スタットン会社」，「シュペリアー・スレート」，「ヘイグ・ケミカル会社」を参照。なお，ここで言及されているケースは，いずれも上掲のグローバーとハウアーによる『経営者』（*The Administrator*）に収録されているものであり，われわれの年代の者には，懐かしいものである。われわれは，1957 年頃，「カルフーン会社」，「シュペリア・スレート採石所」，「ジョン・エドワーズ」，「ジム・マクフィ」その他幾つかのケースを翻訳したことがある。青山学院大学経済研究所からの出版された資料を探索すれば，その所在が分かることであろう。また，経営者の態度と協働の確保の関係について，われわれの場合で言えば，そのことは「東京電気器具株式会社」をはじめ幾つものケースにおいて見ることができる。「東京電気器具株式会社」『人間・組織・管理：その理論とケース[新版]』（坂井正廣編）文真堂，1992 年。249-252 頁。
- 18) われわれの場合で言えば「ゴパール紡績会社」，その他のケースにおいて見ることができる。「ゴパール紡績会社」『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』（坂井正廣・吉田優治編）白桃書房，1997 年。73-102 頁。
- 19) われわれの場合で言えば，「株式会社・守三製作所」，その他のケースにおいて見ることができる。「ケース研究：『株式会社・守三製作所』とその分析」『青山経営論集』第 29 巻・第 1 号。1994 年 6 月。pp. 96-116.
- 20) 「コールブルック・ボックス会社」，「ゴードン会社」坂井正廣・辻村宏和「『ゴパール紡績会社』とその分析」および「『ゴパール紡績会社』とその教師用ノート」『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』（前掲）。73-102 頁。坂井正廣「ゴパール紡績会社」『経営学教育の理論と実践：ケース・メソッドを中心として』文真堂，1996 年。237-242 頁。
- 21) 坂井正廣・中村秋生・村本芳郎「株式会社リリー化粧品・東京商品センター」『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房，1993 年。33-49 頁。
- 22) Lindsay, A. D., "Organization of Labour in the Army During the War" *The Economic Journal*, Vol. 34, No. 133. March 1924. p. 77.
- 23) 「スタットン会社」におけるケイをはじめ，「シュペリアー・スレート採石所」の砕石工チーム，「ゴードン会社」の型作り職人たち，「ビーコン印刷会社」の機械工を思い出して欲しい。

われわれ（坂井）の場合で言えば「ゴパール紡績会社」の労働者や「石川織物株式会」の整形部門の労働者たちを思い出して欲しい。「ゴパール紡績会社」については，『創造するマネジャー』（前掲，79-104 頁）を，「石川織物株式会社」については，『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』（白桃書房，1993 年。

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

33-49 頁）を参照されたい。

- 24) 「ポスタル小売商」の場合、また「ビーバー消費者金融会社」においてはエグゼクティブ・レベルにおいてさえもそうであった。

われわれの場合で言えば、「島田産業株式会社（1）」における島田良一常務の発言を思い出して欲しい。「島田産業株式会社」『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』（前掲）、261-274 頁。

- 25) この点に関しては、現在は時代と状況が異なると言えるかもしれない。しかしながら、フリッツ・レスリスバーガーによる「職長」に関する研究は、この点について興味深い観察を提示している。Roethlisberger, Fritz J., "Foreman: The Master and Victim of Double Talk," *Harvard Business Review*, Spring 1945. 辻村宏和・坂井正廣「経営の最前線：『職長：二枚舌の達人にして犠牲者』の翻訳と解題」『経営情報学部論集』（中部大学）第 15 巻・第 1 号，2000 年 3 月。
- 26) 坂井正廣・辻村宏和「ラルフ・ハウアーのケース・メソッド論」（前掲）。
- 27) Hower, *op. cit.*, p. 101.
- 28) *Ibid.*, p. 102.
- 29) *Ibid.*, p. 109.
- 30) 辻村宏和「経営者の育成と『良質なケース』開発の意義」日本経営学会・第 73 回大会（1999 年 9 月 8 日・同志社大学）報告要旨。
- 31) Roethlisberger, "The Foreman," *op. cit.*, p. 54.
- 32) 森岡清美・塩原勉・本間康平編『新社会学辞典』有斐閣，1993 年，760 頁。
- 33) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press., 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社，1968 年。
- 34) Hower, *op.cit.*, p. 109.
- 35) 三戸公「科学的管理＝経営学その展開と課題—経営学 100 年の回顧と展望—」日本経営学会・第 199 回中部部会（2000 年 1 月 22 日・南山大学）報告要旨。
- 36) Hower, *op.cit.*, p. 105.
- 37) *Idem.*
- 38) 清水龍瑩「トップのリーダーシップ」『三田商学研究（慶応義塾大学）』第 42 巻・第 3 号，1999 年 8 月，25 頁。
- 39) 大野潔『[イラスト版] これだけ知ればプロ店長：お客から信頼される店づくりのポイント』日本経済新聞社，1999 年，92 頁。
- 40) 「店長仮説」とは、辻村がレスリスバーガー研究に基づき考え出したアイデアであり、暫定的仮説である。特に次の研究を参照されたい。辻村宏和・坂井正廣「最前線の経営：『職長：二枚舌の達人にして犠牲者』の翻訳と解題」『経営情報学部論集』（中部大学）第 15 巻・第 1 号，2000 年 9 月。ここ示され

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

ている「経営者（的）機能」の概念は「階層概念」から切り離されたものであり、辻村にとっては衝撃的なものであった。レスリスバーガーとハウアーの観察は驚くほどに似ている。

- 41) Barnard., *op. cit.*, p. 211. 訳書, 221 頁。
- 42) Hower, *op. cit.*, p. 108.
- 43) Roethlisberger, *op. cit.*, p. 54.
- 44) Hower, *op. cit.*, p. 105.
- 45) *Ibid.*, p. 104.
- 46) 立川丈夫「日本経営のコミュニケーション」『横浜商大論集』第32巻・第1号, 1998年9月, 133頁。
- 47) 野田信夫『経営学』ダイヤモンド社, 1975年, 116頁。
- 48) 加藤勝康「書評：飯野春樹著『バーナード研究—その組織と管理の理論—』（文真堂, 1978年）」『商学論集（関西大学）』第23巻・第2号, 1978年6月。
- 49) 野田, 前掲書, 117頁。
- 50) 加藤, 前掲論文, 89頁。
- 51) Barnard, *op. cit.*, p. 73. 訳書, 76頁。
- 52) *Ibid.*, p. 5. 訳書, 5頁。
- 53) Hower, *op. cit.*, p. 110.
- 54) *Ibid.*, pp. 101–102.
- 55,56) *Ibid.*, p. 104.
- 57) 山本安次郎『増補経営学要論』ミネルヴァ書房, 1964年, 241–242頁。
- 58,59) 同上書, 15頁。
- 60,61) Hower, *op. cit.*, p. 110.
- 62,63) *Ibid.*, p. 111.
- 64) *Ibid.*, p. 97 の要約。
- 65) *Ibid.*, p. 108.
- 66) *Ibid.*, pp. 108–109.
- 67) *Ibid.*, p. 109.
- 68) *Ibid.*, p. 111.
- 69) *Ibid.*, p. 108.
- 70) *Ibid.*, p. 110.

参考文献

- [I] Burnes, L. B., Christensen, C. R., and Hansen, A. J. *Teaching and The Case Method: Text, Cases and Readings*. Boston: Harvard Business School Press,

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

1997. 高木晴夫訳『ケースメソッド実践原理：ディスカッション・リーダーシップの本質』ダイヤモンド社。1997年。
- [II] Copland, Melvin T., *And Mark an Era: the Story of the Harvard Business School*. Boston, MA.: Little Brown & Co., 1958.
- [III] Donaldson, Thomas and A.R. Gini, ed., *Case Studies in Business Ethics*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. Second Edition, 1990.
- [IV] Donham, Wallace Brett, *Education for Responsible Living: The Opportunity for Liberal-Arts Colleges*. Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1944.
- [VI] Ewing, David W., *Inside the Harvard Business School*. New York: Random House, 1990. 茂木賢三朗訳『ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』TBSブリタニカ, 1993年。
- [VII] Glover John D., and Hower, Ralph M., *The Administrator: Cases on Human Relations in Business*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1949.
- [VIII] Glover and Hower, *Notes on the Use of The Administrator*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1949.
- [IX] Gruikshank, Jeffry L., *A Delicate Experiment: The Harvard Business School. 1908-1945*. MA.: Harvard Business School. 1987.
- [X] McAninch, Amy Rath, *Teacher Thinking and the Case Method: Theory and Future Directions*. New York: Teachers College Press, 1993.
- [XI] Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan Co., 1933,
- [XII] Do. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. MA.: Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1945,
- [XIII] Do. *The Political Problems of an Industrial Civilization*. MA.: Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1947.
- [XIV] Roethlisberger, Fritz J., *Management and Morale*. Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1941.
- [XV] Do. *Man-in-Organization: Essays of F J. Roethlisberger*. Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.
- [XVI] Do. *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of my work in the field of organizational behavior at the Harvard Business School*. Cambridge, MA.: Harvard University Press. 1987.
- [XVII] Wassermann, Selma, *Getting Down to Cases: Learning to Teach with Case Studies*. New York: Teachers College Press, 1993.
- [XVIII] 中村秋生「組織における社会的技能の形成：F. J. レスリスバーガーの人間関係論に基づく予備的考察」『国府台経済研究』第10巻・第1号, 1999年3月。

経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として（坂井・辻村）

35-59 頁。

[XIX] 中村秋生「社会的技能の探求：F. J.レスリスバーガーへのアプローチ」『青森中央学院大学・研究紀要』創刊号，1999 年。32-51 頁。

[XX] 坂井正廣『経営学教育の理論と実践：ケース・メソッドを中心として』文真堂。1996 年。

[XXI] 辻村宏和『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』成文堂，1994 年。

[XXII] 辻村宏和『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』成文堂，1994 年。

[XXIII] 吉田優治「米国経営学教育におけるケース・メソッド：米国経営学会会員を対象としたアンケート調査の中間報告」『千葉商大論叢』第 35 巻・第 3 号，1997 年 12 月。137-168 頁。